

SERVIÇO PÚBLICO: CULTURA ORGANIZACIONAL E TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO

Luiz Felipe Soares¹

RESUMO

A terceirização é parte significativa das metamorfoses que ocorreram no mundo do trabalho pós-1970. Governos e empresas, como um todo, adotaram a estratégia de terceirizar algumas de suas atividades, seja com o intuito de lograr mais eficiência ou de reduzir custos. A terceirização do trabalho, no entanto, assume especificidades quando compreendida no contexto cultural das organizações. O objetivo deste artigo é, portanto, discutir o trabalho terceirizado em organizações públicas através do conceito de cultura organizacional. Para isso, realizamos entrevistas semiestruturadas com funcionários terceirizados e servidores públicos da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Os resultados apontaram que o cotidiano de trabalho dos funcionários terceirizados é orientado a partir dos estímulos da cultura organizacional da universidade, apesar deles serem contratados por empresas privadas. Do mesmo modo, chegamos à conclusão de que a cultura organizacional da UFRPE possui alguns traços constitutivos da cultura nacional.

Palavras-Chave: Terceirização; Serviço público; Cultura organizacional.

1 Bacharel em Ciências Sociais (UFRPE). Mestrando em Sociologia (UFPE).

ABSTRACT

Outsourcing is a significant part of the metamorphosis that occurred in work after 1970. Governments and business as a whole, have adopted the strategy to outsource some of their activities, either in order to achieve more efficiency or reduce costs. The outsourcing of labor, however, assumes specificities when understood in the cultural context of organizations. The purpose of this article is therefore to discuss the outsourced work in public organizations through the concept of organizational culture. For this, we conducted semi-structured interviews with outsourced workers and civil servants of the Federal Rural University of Pernambuco. The results showed that the daily work of outsourced employees is guided from the stimuli of the organizational culture of the university, although they are employed by private companies. Similarly, we conclude that organizational culture UFRPE has some constitutive features of national culture

Keywords: Outsourcing; Public service; Organizational culture.

Introdução

A aprovação da PL 4340/2004 na Câmara dos Deputados suscitou acaloradas discussões em torno da terceirização. O projeto, bastante polêmico, dividiu opiniões entre a população brasileira. Do lado dos empresários o argumento é que com o Projeto de Lei as empresas teriam mais segurança para contratar os serviços de terceirização, assim como os terceirizados estariam acobertados de direitos. Os sindicalistas, por sua vez, acusam a medida como a desregulamentação dos direitos trabalhistas ao passo que a PL amplia os limites da terceirização e precariza ainda mais as condições de trabalho.

O ponto mais polêmico da Lei é a permissão para terceirizar qualquer atividade de uma empresa. Isto quer dizer que não somente as atividades-meio poderão ser terceirizadas, como também as atividades-fim. Um professor de uma escola, por exemplo, poderá ser contratado por meio da terceirização e, do mesmo modo, um médico de um hospital. A partir disso, os funcionários públicos por meios de seus órgãos de representação se mobilizaram para excluir a administração pública direta do texto da PL.

No final, terminou que a PL 4340 não englobou a administração pública direta. Alguns, no entanto, afirmaram que a medida seria positiva uma vez que proporcionaria mais eficiência para a gestão pública. A lógica do argumento é que trabalhadores terceirizados contratados por uma empresa privada, porém, prestando serviços no setor público executariam com mais diligência as atividades de trabalho. O nosso questionamento é, neste sentido, problematizar essa assertiva. Isto é, até que ponto esse argumento é válido como uma ‘verdade’ universal? Os terceirizados executam suas atividades de trabalho em conformidade com os princípios de mercado ou de acordo com as especificidades da cultura das organizações públicas onde estão alocados? O que entendemos por cultura organizacional?

Para dialogarmos com questionamentos propostos, dividimos basicamente o artigo em três partes, a saber: 1) as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho com estabelecimento de um modo de acumulação flexível e a terceirização do trabalho como expressão importante desse contexto; 2) a discussão em torno do conceito de cultura organizacional presente na literatura sobre o tema; 3) uma reflexão acerca da cultura organizacional de uma universidade pública (Universi-

dade Federal Rural de Pernambuco) e seus funcionários terceirizados.

I. Rumo ao capitalismo flexível: o toyotismo e o neoliberalismo como expressões de um novo ideário universal

O mundo pós-guerra ficou marcado por um conjunto de significativas mudanças no universo do trabalho. A redução do operariado fabril, dos direitos sociais, dos filiados aos sindicatos, alterações na organização espacial do trabalho e formas atípicas de empregos são algumas das transformações que imprimiram uma nova face nas relações de trabalho da metade do século XX em diante.

Após um longo período de acumulação capitalista, em meados dos anos de 1970, a economia global, sobretudo dos países desenvolvidos, começou a apresentar indícios de retração, em virtude da queda tendencial da taxa de lucro² e do endividamento dos Estados. Estes foram alguns dos primeiros sinais de saturação do modelo de produção taylorismo/fordismo e da política macroeconômica keynesiana. Os limítrofes do modelo taylorismo/fordismo e da crise fiscal do Welfare State foram as principais expressões da complexa crise do capitalismo que se mostrava incapaz de responder as demandas consumistas cada vez menores e de harmonizar o crescimento econômico com os gastos públicos (ANTUNES, 2009).

Para recompor o crescimento econômico e, conseqüentemente, as taxas de lucro das grandes empresas, opta-se por uma reestruturação produtiva tributária de um padrão de acumulação flexível que tem sua maior expressividade no Sistema de Produção da Toyota e no gradual desmonte do Welfare State que paulatinamente foi sendo substituído pelo neoliberalismo (ANTUNES, 2009). A assim chamada *acumulação flexível* (HARVEY, 2012) constituiu um novo momento de expansão da produção de mercadorias formatado na lógica de uma inédita e revolucionária base tecnológica, organizacional e sóciometabólica capitalista (ALVES, 2007; 2011) sob as luzes do toyotismo e de uma perspectiva mais liberalizante de produzir riquezas.

Ressaltamos que essencialmente o toyotismo não é uma ruptura total com o modelo binomial taylorismo/fordismo. O padrão de produção da Toyota é um

2 Sobre a lei da queda tendencial da taxa de lucro ver Marx (2008).

estágio superior de racionalização da produção (ALVES, 2007) que conservou alguns elementos do taylorismo/fordismo dando ao mesmo tempo uma nova roupagem organizacional diante das mais recentes necessidades de acumulação capitalista. Uma das principais inovações do toyotismo em relação ao taylorismo/fordismo foi à apreensão da dimensão subjetiva do trabalho, ou seja, a captura da subjetividade da *classe-que-vive-do-trabalho* pela produção do capital (ALVES, 2011). Segundo Geovanni Alves (2011, p.113), o termo “captura da subjetividade” é criado para poder expressar o nexo essencial da organização toyotista do trabalho, isto é, um novo e intenso nexo psicofísico que atua no trabalhador procurando adaptá-lo sutilmente aos dispositivos organizacionais (just-in-time, kanban, kaizen, CQC e outros). O elemento mediativo da captura da subjetividade é a formação das equipes de trabalho e o engajamento estimulado.

No que se refere à crise do Welfare State³, ganhou força no cenário político e econômico da época, a discussão sobre o fim do intervencionismo do Estado na economia e a retomada do liberalismo econômico, transferindo algumas funções do setor público para o setor privado no intuito de superar o crescente abismo fiscal e resgatar o dinamismo da economia. Essa nova fase do capitalismo culminou na privatização de diversas atividades estatais, tais como empresas e serviços; diminuiu a atividade regulamentadora do Estado na economia e nas relações de trabalho, propondo transferi-las ao mercado e realizou a abertura das economias ao capital internacional.

2. Terceirização do trabalho no Brasil

A terceirização do trabalho⁴ é parte expressiva das mudanças que ocorreram na materialidade da dinâmica produtiva do mundo pós-guerra, pois se articulou com as necessidades de acumulação do novo estágio da economia mundial, já que possibilitava ganhos expressivos em lucratividade e/ou redução de custos. Entretanto, apesar de a terceirização do trabalho ter se tornado um conside-

3 Sobre a crise petrolífera de 1973 que contribuiu para a diminuição dos recursos dos Estados, ver (PISIER, 2004).

4 “Terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa” (DIEESE, 2007, p.05).

rável fenômeno mundial nos mercados de trabalho das economias capitalistas, ela apresenta características peculiares nos diferentes países onde se desenvolve (POCHMANN, 2012).

No Brasil, os primeiros indícios de terceirização das atividades de trabalho aconteceram ainda década de 1950, com a chegada das indústrias automotivas que através do discurso da qualidade, produtividade e competitividade, assumiram a estratégia de se dedicarem somente ao núcleo principal do negócio, ou seja, montagem de veículos, sendo as demais atividades realocadas para as empresas de terceiros (JORGE, 2011). De acordo com as pesquisas do Dieese (2007), as empresas brasileiras justificam a terceirização do trabalho como uma estratégia que tem diminuído o desperdício, melhorado a qualidade do serviço, aumentado a produtividade, tornado mais eficiente a administração do tempo, agilizado o processo decisório, otimizado os serviços, reduzido os custos e gerado uma nova relação com os sindicatos e consequentemente menos greve e ações trabalhistas.

Porém, a terceirização não se restringe apenas ao setor privado. Após os anos de milagre econômico sob o alicerce do padrão desenvolvimentista, a situação econômica brasileira se expressava em um contexto de estagflação, período que posteriormente ficou lembrado como a ‘década perdida’⁵, em virtude dos altos índices de inflação, baixo crescimento econômico e desemprego. Além disso, as contas públicas estavam se deteriorando, por motivos diversos, mas muito especialmente pelos gastos públicos e pelo aumento da dívida externa. A ideia que se predominou para explicar a crise econômica brasileira foi que a mesma era consequência direta da crise fiscal do Estado. Nesse sentido, a discussão levantada estava em torno de elaborar uma reforma de Estado que limitasse o papel do Estado na economia por meio da redução de seu tamanho, via transferência de algumas de suas atividades para o setor privado.

Através do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, se propôs um conjunto de medidas visando à reorganização do setor público, com o objetivo de alcançar uma gestão mais eficiente e uma delimitação mais detalhada das funções do Estado (DIEESE, 2007). No novo modelo de Estado ficou designado uma estrutura estatal dividida basicamente em três áreas de atuação: as atividades exclusivas do Estado; os serviços sociais e científicos do Estado e a

5 Década de 1980.

produção de bens e serviços para o mercado (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Na administração pública, sobretudo a partir da Reforma da Gestão Pública realizada pelo Governo de Fernando Henrique Cardoso, a terceirização se tornou uma realidade cada vez mais presente. No ano de 1997 foi editado o Decreto Federal 2.271 com fins de organizar as atribuições de contratação de serviços na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, designando um conjunto de atividades que deveriam ser executadas de forma indireta: conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Atualmente, a terceirização tornou-se uma prática comum em todas as esferas da administração pública (municipal, estadual e federal) e nas empresas estatais, mas muito em parte pelo rebatimento direto que a terceirização tem sob a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) ao passo que esta lei abre brecha para a contratação de serviço de terceirização de recursos humanos sem necessariamente ser compatibilizada como despesas com o pessoal e pela possibilidade de exaurir-se dos encargos, isto é, com fins de contenção de gastos.

Todavia, a terceirização do trabalho quando pensada a partir da ótica do indivíduo, quer dizer, do *homem-ou-mulher-que-trabalha*, pode suscitar novas formas de compreender esse fenômeno – o trabalho terceirizado. Uma vez que o ambiente organizacional que se prepara para adotar a terceirização de algumas de suas atividades pode sofrer influência dos terceirizados ou mesmo os funcionários terceirizados serem influenciados pela cultura da organização onde prestam serviços.

3. Cultura nas organizações públicas

A cultura organizacional é o modo de ‘ser’ e a maneira de ‘fazer’ de uma organização. A cultura é o substrato da organização, expressada por crenças que se refletem nas tradições e nos hábitos e pelas manifestações mais palpáveis como símbolos, produtos, artefatos, entre outras formas de expressão. A cultura organizacional é o conjunto de características que diferenciara uma organização de outra (PIRES; MACÊDO, 2006).

Segundo Crozatti (1998), as principais características de uma organização

podem ser apreendidas por meio de conceitos tais como: crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias e rede de comunicação informal. Estes, sem dúvidas, compõem todo o espectro da dinâmica organizacional e demonstram o processo interno de integração dos participantes à organização e de adaptabilidade da organização ao ambiente externo.

Para Schein (2009), a cultura organizacional pode ser caracterizada por um conjunto de elementos compartilhados pelo staff que surge a partir das decisões tomadas referentes aos problemas de adaptação externa e de integração interna. Já para Fleury (1987, p.10), a cultura organizacional é designada “como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização”, mas que consiste também em outras variáveis organizacionais: “como estrutura, tecnologia, estilo de liderança”.

Partilhamos da perspectiva de que o conjunto de valores e crenças de que Fleury (1987; 1996) se refere, é constituído contundentemente sob a influência do ambiente externo, ou seja, entendemos que a cultura de uma organização traz de alguma forma os traços da cultura de uma sociedade. As culturas das organizações, tanto privadas quanto públicas, são influenciadas pelas idiossincrasias do seu contexto econômico e cultural nacional. Portanto, a noção de cultura nacional é um conceito importante que nos permite compreender os mais variados processos sociais que se manifestam nas organizações (SAINSAULIEU, 1997).

Na mesma linha, Pires e Macêdo (2006) afirmam que não é possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela está inserida. “Todo ser humano é de fato socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (Hofstede *apud* PIRES; MACÊDO, 2006, p.11). A pesquisa de Hofstede levantou três traços para as organizações brasileiras: coletivista, grande distância do poder e evitação da incerteza. Em consonância, segundo Motta (1997), os traços brasileiros mais influentes nas organizações são: hierarquia; personalismo; malandragem; sensualismo e aventureiro.

Em relação às organizações públicas, boa parte da literatura existente concebe o antepassado Luso-brasileiro como a gênese das idiossincrasias da cultura organizacional do setor público brasileiro. Nesse sentido, o debate sobre o homem

cordial de Buarque de Holanda (1995), o estamento burocrático de Raymundo Faoro (1997), os clãs patriarcais de Oliveira Vianna (1982) e o jeitinho brasileiro de DaMatta (1983) expressam em parte as características peculiares das organizações brasileiras, sobretudo as que são administradas pelo poder público.

Pires & Macêdo (2006) extraíndo o pensamento de Carbone alegam que o burocratismo, autoritarismo/centralização, aversão aos empreendedores, paternalismo, levar vantagem e reformismo são alguns dos traços mais pertinentes das organizações públicas brasileiras. Além disso, a ligação das organizações públicas aos políticos conferem algumas especificidades à administração dos serviços públicos, tais como: projetos de curto prazo, duplicação de projetos, conflitos de objetivos e administração amadora.

Certamente, variáveis como a legislação a qual o servidor público está submetido, o fato de não estar subordinado de forma ‘preponderante’ à lógica de mercado, a desmotivação por falta de condições de trabalho, entre outros fatores, também podem contribuir para a explicação da dinâmica de trabalho no setor público. Contudo, é importante ressaltar que acreditamos que a cultura de uma organização não somente influencia seus funcionários, esta também é influenciada por eles.

Portanto, indagamos como se constitui o processo de adaptação de terceirizados (trabalhadores regidos pela legislação comum ao ente privado e por uma lógica de ‘mercado’) nas organizações do setor público, principalmente aquelas em que os efetivos orientam sua conduta profissional em perfeita conformidade com as características da cultura organizacional das organizações públicas.

4. Trabalhadores terceirizados em organizações públicas

A relação entre empresa e empregados sempre foi uma profícua fonte de discussão dos estudos organizacionais. Não há como pensar em organizações e não relacioná-las com a gestão de pessoas e, do mesmo modo, como pensar em empregados e não relacioná-los com a organização em que passam grande parte do seu tempo (CORTÊS; SILVA, 2006). Assim, observamos que nos últimos anos há um interesse crescente no fato de que o ‘capital humano’ representa um recurso importante para compreender as organizações e respectivamente suas

culturas organizacionais.

Uma pesquisa realizada na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)⁶ que discutiu a relação entre os funcionários (efetivos x terceirizados) demonstrou que os terceirizados apesar de pertencerem às empresas privadas, orientam sua conduta profissional em conformidade com o padrão cultural da organização em que estão prestando serviço (UFRPE). A investigação apresenta como os servidores públicos e funcionários terceirizados percebem a Universidade e como uma categoria percebe a outra. Os resultados do estudo mostraram que a relação entre efetivos e terceirizados na Universidade, divergiu em parte da maioria dos estudos que a literatura da sociologia do trabalho tem produzido sobre este tema.

Pois grande parte dos estudos sociológicos sobre o fenômeno da terceirização tem sido uma tentativa de demonstrá-la como uma forma de precarização das condições de trabalho e que as relações entre efetivos e terceirizados são muitas vezes conflituosas, competitivas e de discriminação. Sociólogos do trabalho como Ricardo Antunes, Giovanni Alves, Graça Druck, entre muitos outros, são enfáticos ao considerar a terceirização a verdadeira perda de razão social do trabalho.

Graça Druck (1999; 2007) salienta que em um local de trabalho em que se convive trabalhadores terceirizados e trabalhadores efetivos pode haver uma significativa situação de discriminação, no sentido de que os trabalhadores efetivos se identificam com a empresa, diferenciam-se e ao mesmo tempo são diferenciados pelo tratamento dado por parte dos gestores em relação aos funcionários terceirizados.

O processo de distinção entre terceirizados e efetivos não ocorre somente em relação à remuneração, ascensão profissional, benefícios e promoções, ou seja, esse universo de ‘coisas’ mais palpáveis, mas há também, uma distinção por meio do uso diferenciado dos uniformes de trabalho, do uso dos espaços no refeitório, por possuírem sindicatos diferentes, isto é, um leque de ‘coisas’ que parecem ser simbólicas, mas que no final, se mostra como um poderoso mecanismo de distinção.

6 Trabalho de conclusão de curso do autor deste trabalho. Apresentada em setembro de 2013, intitulada de “Serviço Público e Terceirização: A incorporação de um habitus”. Não disponível digitalmente.

Ao analisar a terceirização na indústria de tecnologia da informação na cidade do Rio de Janeiro, Batista (2011) alega que havia um ambiente hostil aos funcionários terceirizados, pelo fato de existir disparidades salariais e diferentes planos de carreira entre efetivos e terceirizados, muitas vezes inexistentes para os terceirizados; desigualdades com relação à gratificação de férias; participação nos lucros da empresa e o uso de clube destinado aos efetivos, que não era concedido aos terceirizados.

Somando-se a isto, percebiam-se certas regalias que eram concedidas aos funcionários efetivos, como por exemplo, escolher o lugar onde se sentar para trabalhar. Portanto, geravam-se sentimentos de baixa estima nos funcionários terceirizados e uma rejeição do status de funcionário terceirizado que fora observado através da ocultação do crachá de identificação do profissional, já que não desejava ser reconhecido como pertencendo ao grupo dos funcionários terceirizados (BATISTA, 2011).

Nessa mesma linha, Sirelli (2009) estudando a terceirização na UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora), a partir dos depoimentos de sua pesquisa, chegou a conclusão de que a terceirização é uma forma de colocar os servidores públicos contra os funcionários terceirizados. A pesquisa evidenciou que há servidores públicos e terceirizados trabalhando em uma mesma área (segurança), mas com remunerações diferentes, causando certo desconforto naqueles que são funcionários terceirizados.

Um estudo realizado no setor de relacionamento de uma empresa de saneamento no Espírito Santo, concluiu que indubitavelmente há um maior comprometimento organizacional por parte do efetivo do que do terceirizado com a empresa, sobretudo no quesito afetivo que aufere um sentimento de pertencer, de ver e de tomar para si os problemas da empresa. Isto se explica no fato de que os efetivos têm um tratamento diferenciado pela própria empresa no que tange aos benefícios, oportunidades e relacionamento pessoal (BARROS, 2010).

Ainda nessa mesma perspectiva, uma pesquisa que objetivou analisar como se manifesta as relações de poder entre os gestores de uma empresa e os funcionários das empresas que lhe prestam serviços (terceirizados), por meio das chamadas atividades-meio, com o intuito de alcançar as metas da produção, chegou à conclusão de que:

Observa-se nos discursos dos gerentes entrevistados, que em nenhum momento, eles admitem a assimilação dos terceiros, por meio de um tratamento igual ao dos funcionários efetivos, que são respeitados e não são discriminados. A estrutura das relações trabalhistas entre empresa contratante e seus terceirizados, apresentada por esses entrevistados, não permite que os terceiros possuam qualquer poder de decisão, uma vez que seus funcionários não pertencem ao quadro de funcionários efetivos (ALVARENGA; GARCIA, 2007, p.10).

No entanto, na UFRPE, as relações entre servidores públicos e funcionários terceirizados não parecem estar no mesmo sentido do que se tem produzido até o presente momento sobre o referido tema. Muito pelo contrário, através dos depoimentos coletados, tanto dos servidores públicos quanto dos funcionários terceirizados, o sentido das relações apontam para um relacionamento amistoso, de amizade, sem problemas. Um servidor público e uma funcionária terceirizada da Universidade compreendem a relação entre servidores e terceirizados como:

É uma relação normal, é acho que é uma relação boa porque não existe competição entre eles, os espaços de cada um estão claros, muito bem definidos. Então, de modo geral, eu acho que a convivência é harmoniosa (servidor) (grifo nosso).

É bom! É bom, não tenho o reclamar, meus colegas de trabalho são ótimos de trabalhar, **somos uma família aqui** (terceirizada) (grifo nosso).

Uma das explicações para o fato de não haver uma relação de indiferença entre servidores públicos e terceirizados, é porque não existe disputa entre eles, isto é, os servidores públicos não se acham ameaçados pelos terceirizados. Pois a maioria dos terceirizados executam as atividades-meio enquanto que os servidores públicos realizam as atividades-fim, ou seja, são posições distintas na estrutura administrativa da Universidade que não permitem uma situação de competição.

No mesmo sentido, os funcionários terceirizados percebem a Universidade como um bom lugar para se trabalhar. Os depoimentos evidenciaram que os terceirizados acham melhor prestar serviço na Universidade do que em uma empresa privada. Pois muitas vezes o padrão cultural de empresas privadas submetem

os terceirizados a um ritmo produtivista de trabalho muito exaustivo e além de que os terceirizados se sentem mais vulneráveis, quer dizer, menos estáveis nos postos de trabalho⁷.

Não! Não troco isso aqui por nada, eu gosto de trabalhar aqui... Aqui na UFRPE é porque é perto de casa, não tem essa dificuldade de ônibus e me sinto muito bem aqui... Eu acho! **Meus encarregados são super ótimos, quando a gente precisa de algo eles liberam a gente, eu acho bom aqui** (grifo nosso) (terceirizada X1).

Eu digo sempre assim às pessoas que estão entrando aqui que **aqui se chama mamãe rural**. De que você trabalhar em lugar que é mais, eu acho assim que eles pegam mais no pé né?! (...) num é nem pegar no pé, eu quero te dizer, mas não estou sabendo como me expressar... Não, é assim, **em tudo aqui, é assim, o pessoal é mais light**, você pede ao encarregado para sair, ele diz vai pode ir, traga um atestado e se você não conseguir um atestado você dá um jeito de conversar com ele e explicar o problema e ele é mais flexível né?! Em tantos lugares eu não iria ter isso né?! Se não entregasse um atestado iria ser falta né?!... É mais fácil aqui! Com certeza! Porque assim, além de ser... a gente trabalhar nessa empresa, que é privada, mas aqui dentro da Universidade a gente tem **também um tipo de amizade**, eu acho que lá fora não tem isso, ou é encarregado ou é funcionário (grifo nosso) (terceirizada X2).

Diferentemente das empresas privadas, muitas das culturas das organizações públicas oferecem alguma flexibilidade para os servidores públicos. Mas este fato também foi concedido para os funcionários terceirizados da Universidade, demonstrando que mesmo os terceirizados sendo contratados por uma empresa privada, eles orientam sua conduta profissional de acordo com a cultura organizacional da Universidade. Os depoimentos do supervisor dos terceirizados e do servidor chefe de um dos prédios da Universidade atestam que:

Sempre que existe licitação e que outras empresas ganham essa licitação, o funcionário terceirizado é absorvido pela empresa

7 Em 2010, a taxa de rotatividade da mão de obra terceirizada em São Paulo alcançou o patamar de 63,6% enquanto que no ano de 1985 a taxa ficou em 50,5%. Os indicadores apontam que as empresas terceirizadas tendem a romper o contrato de trabalho com quase todos os seus funcionários em um período inferior a dois anos (POCHMANN, 2012).

que chega e por termos funcionários aqui que tem quase 30 anos já de universidade, mesmo como prestador de serviço, **muitos deles se sentem como funcionário público e como existe uma flexibilidade maior para o funcionário público, muitos deles querem incorporar isso aí.** E aí a gente fica combatendo para que não haja. Infelizmente ainda há isso aí (supervisor dos terceirizados) (grifo nosso)

Desse pessoal terceirizado, se não houver fiscalização, se não houver controle do pessoal, aí fica a desejar, **vai ficar igual a servidor público né?** (servidor chefe) (grifo nosso).

Evidentemente, reconhecemos que a Universidade enquanto um lugar em que as relações são por excelência, relações mais humanas, pelo menos se supõe que são, pode contribuir preponderantemente para que os funcionários terceirizados assegurem algumas vantagens. Nesse sentido, segundo o depoimento do chefe dos terceirizados da área de limpeza e conservação:

Aqui na Universidade mesmo, para mim foi novidade mesmo, eu nunca tinha trabalhado em órgão público em uma unidade educacional, e a flexibilidade existe muito principalmente na parte de incentivo aos estudos. Nós temos aqui muitos funcionários que são pessoas semianalfabetas e criamos aqui uma reeducação para eles e que a Universidade junto com a empresa Soll exigem que eles retomem os estudos e aí existe até uma flexibilidade de horário para que eles estudem. A própria instituição aqui cedeu um horário para eles na extensão da Universidade, muitos funcionários trabalham aqui e estudam de noite.

Mas isto não exime de compreendermos que certas disposições para agir, sentir, perceber e julgar que os terceirizados adquirem ao ingressar na Universidade para prestarem serviços, são constituídas a partir das peculiaridades dos estímulos da cultura organizacional do setor público. E como observamos anteriormente, o debate sobre cultura organizacional de alguma forma traz à tona a relação deste conceito com o de cultura nacional. Portanto, a pesquisa também deixou evidente alguns traços da cultura brasileira na cultura organizacional da Universidade. Alguns depoimentos mostram que:

Acredito que o critério para escolher os servidores para alguns cargos é muito subjetivo, então a partir do momento em que

há subjetividade depende muito de quem está avaliando esses critérios... Dependem dos gestores em indicar as pessoas para os cargos comissionados, os cargos que têm essas promoções... E às vezes nem sempre eles são baseados em critérios mensuráveis, às vezes vai por interesses, vai por amizade (servidor) (grifo nosso).

Eu acho que o grande defeito é não ter uma gestão forte porque existem meios legais de você, pelo menos eu vejo dessa forma, de você resolver vários problemas né?! Mas você precisa de alguém que se mexa que faça isso porque existem muitos obstáculos para enfrentar e o pessoal termina desistindo, não tem força, não querem levar, **tem um jogo político muito forte, uma amizade, uma pessoalidade muito grande no serviço, então eu acho que principal problema é você ter gestores que realmente não conseguem gerir e planejar o trabalho e fazer as coisas funcionarem.** Pois eu acho que aqui quando você entra, você entra de uma forma que aos poucos você vai ficando muito desmotivado porque as coisas não funcionam como deveriam ser e você de baixa tem certa dificuldade de alterar alguma coisa porque são muitos entraves burocráticos que existem, então se não partir de cima e acredito que isso está acontecendo devagar, mudanças, agora, infelizmente pontuais que faz com que isso demore muito para se solucionar (servidor) (grifo nosso).

Portanto, o debate sobre o homem cordial de Buarque de Holanda (1995), o estamento burocrático de Raymundo Faoro (1997), os clãs patriarcais de Oliveira Vianna (1982) e o jeitinho brasileiro de DaMatta (1983), que de algum modo está refletido na discussão da literatura que trata do tema da cultura organizacional de organizações brasileiras, é significativo para desvendarmos a cultura da UFRPE, assim como a maneira que esta cultura organizacional orienta seus funcionários. Nessa perspectiva, o supervisor dos terceirizados relatou que:

Há algum tempo atrás, por conta até de cultura mesmo, muitos funcionários tinham os terceirizados como se fossem seus empregados, que não estavam aqui para atender a necessidade da instituição e sim da pessoa mesmo, mas aí essa cultura foi quebrada há mais ou menos um ano e seis meses com minha chegada aqui junto com a nova administração da Universidade (supervisor dos terceirizados).

Considerações Finais

Em síntese, os resultados da pesquisa apontaram que o cotidiano de trabalho dos funcionários terceirizados é orientado a partir dos estímulos da cultura organizacional da universidade, apesar deles serem contratados por empresas privadas. Do mesmo modo, chegamos à conclusão de que a cultura organizacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco possui alguns traços constitutivos da cultura nacional, como bem está expresso na ideia central do debate de autores como Motta (1997) e Fleury (1987) sobre cultura organizacional e cultura nacional (brasileira).

Compreendemos, portanto, que as mudanças que a terceirização do trabalho pode trazer para as organizações, sejam públicas ou privadas, que alocam mão de obra de terceiros ou mesmo os impactos que os terceirizados podem sofrer ao prestarem serviços em organizações contratantes da terceirização do trabalho, pode variar significativamente, vai depender muito da lógica cultural da empresa (cultura organizacional) que contrata os serviços de terceirização.

Acreditamos, neste sentido, que a solução para melhoria dos serviços públicos nem sempre passa pela mercantilização das relações de trabalho. Não é uma verdade inquestionável dizer que a terceirização das atividades de trabalho no setor público nem sempre ocasiona em uma melhor eficiência dos processos de trabalho internos e na prestação de serviços aos usuários. Uma melhor qualidade dos serviços públicos, sem dúvidas, necessita ainda mais da valorização do que seja o próprio público. É um idílio fazer uma romantização do mercado e uma demonização do mercado.

Aqueles problemas enfrentados pela universidade discutida neste artigo e que parecem igualmente estar presentes em muitas organizações públicas, podem ser superados por meio de uma gestão mais ativa, participativa, que tem para si uma concepção clara e bem definida do que é uma universidade e qual a importância desta universidade para a vida das pessoas e para a sociedade de uma maneira geral. Uma gestão que consiga construir uma identidade consistente, uma verdadeira ‘comunidade’ de sentimentos que ajudem a motivar todos àqueles que vivem a universidade.

Por outro lado, por mais que os funcionários terceirizados acreditem que trabalhar na universidade seja melhor do que trabalhar no ‘mercado’, não

os excluem de serem precarizados pela terceirização. Pois percebemos que os terceirizados são trabalhadores precarizados porque mesmo compartilhando e posteriormente incorporando a cultura organizacional da universidade para que ocorra sinergia com os servidores públicos, eles não dispõem dos *capitais* necessários que lhes permitirão alcançar posições superiores no ambiente de trabalho, o que certamente os colocam em uma situação de ausência de perspectiva de mobilidade funcional no setor público.

Recebido em julho de 2015

Aprovado em dezembro de 2015.

Referências

ALVES, G. **Dimensões da Reestruturação Produtiva - Ensaios de sociologia do trabalho**. 2. Ed. Londrina: Editora Praxis, 2007.

ALVES, G. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011.

ALVARENGA, P. A.; GARCIA, F. C. **Relações de Poder nos Processos de Terceirização**: Estudo de caso. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende - RJ. Anais do IV Smpósio de Excelência em gestão e Tecnologia. Resende: Associação Educacional Dom Bôsko, 2007. v. I. p. 1-17. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1250_Artigo%20SEGeT.pdf Acesso em 11 de setembro de 2014.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 11. Ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

BARROS, R. A. D. de. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO EFETIVO E DO TERCEIRIZADO: Estudo do Setor de Relacionamento com o Cliente em uma Empresa de Saneamento no Espírito Santo**. Dissertação (mestrado em administração) FUCEPE, Vitória. 2010.

BATISTA, C. R. R. **Terceirização do trabalho: desigualdades entre empregados da contratante e terceirizados na indústria de tecnologia da informação na cidade do Rio de Janeiro**. In: 35º Encontro Anual da ANPOCS, 2011, Caxambu - MG. Anais do 35º Encontro Anual da ANPOCS. São Paulo: ANPOCS, 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

CÔRTEZ, L. L; SILVA, J. R. G. da. **Construção do Contrato Psicológico de Indivíduos que Ingressam em Organizações do Setor Público no Atual Contexto Brasileiro**: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais: Salvador,

ANPAD, 2006, p. 1-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gprb-0775.pdf> Acesso em 02 de setembro de 2014.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Cad. estud., São Paulo, n. 18, Ago. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 de agosto de 2014

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1983.

DIEESE. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. In: DIEESE. Relações e condições de trabalho no Brasil. São Paulo: DIEESE, 2007.

DRUCK, G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

DRUCK, G. **A perda razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

FAORO, R. **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro**. 11 ed. São Paulo/ Porto Alegre: Ed. USP/Ed. Globo, 1997.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho**. RAE - Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475901987000400003.pdf> . Acesso em 30 de agosto de 2014.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2012.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. SP: Companhia das Letras, 1995.

JORGE, H. R. **Terceirizar, flexibilizar, precarizar: um estudo crítico sobre a terceirização do trabalho** / Heber Rebouças Jorge. Dissertação (Mestrado em Sociologia), IFCH, Unicamp, Campinas, SP: [s. n.], 2011

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. Livro III/Vol. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

PISIER, E. (org). **História das ideias políticas**. Barueri, SP: Manole, 2004.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, Fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 de agosto de 2014.

POCHMANN, M. **Nova classe média? O trabalho na base da pirâmide social brasileira**. São Paulo: Boitempo, 2012.

PRESTES MOTTA, F. C; CALDAS, M. (Orgs) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SAINSAULIEU, R. **Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SIRELLI, P. M. **Terceirização no âmbito Público Estatal - Estratégia (im)posta a Universidade Federal de Juiz de Fora**. *Libertas* (UFJF. Online), v. 4 nº 1, p. 131-157, 2009. Disponível em: <http://www.editoraufjf.com.br/revista/index.php/libertas/article/download/1857/1306+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em 11 de setembro de 2014

VIANNA, O. **Populações meridionais do Brasil e instituições políticas brasileiras**. Brasília: Câmara dos Deputados, 1982.